

# La rémunération objective des cadres et du personnel pour le Canada

## An objective Method of Payment for Supervisory Personnel in Canada?

H. John Harker

Volume 27, numéro 3, 1972

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028311ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028311ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Harker, H. (1972). La rémunération objective des cadres et du personnel pour le Canada. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(3), 431–435.  
<https://doi.org/10.7202/028311ar>

Résumé de l'article

L'auteur attire l'attention sur certaines études en voie d'exécution, surtout en Grande-Bretagne, mais aussi en Amérique du Nord, laissant croire à l'existence d'une solution valable de rechange à la négociation collective en matière de relations du travail. Cette solution de rechange, la méthode dite de la période d'autonomie des initiatives pour mesurer les niveaux de travail et disposer les structures équitables de rémunération, fait l'objet d'un examen; ses inconvénients ainsi que ses répercussions pour le Canada sont mises en lumière.

# La rémunération objective des cadres et du personnel pour le Canada

H. John Harker

*L'auteur attire l'attention sur certaines études en voie d'exécution, surtout en Grande-Bretagne, mais aussi en Amérique du Nord, laissant croire à l'existence d'une solution valable de rechange à la négociation collective en matière de relations du travail. Cette solution de rechange, la méthode dite de la période d'autonomie des initiatives pour mesurer les niveaux de travail et disposer les structures équitables de rémunération, fait l'objet d'un examen ; ses inconvénients ainsi que ses répercussions pour le Canada sont mises en lumière.*

Le titre de cet article est tiré d'un ouvrage du même nom écrit par le professeur Elliot Jaques<sup>1</sup>. Ses travaux sont bien connus dans le monde des relations du travail d'outre-Atlantique, mais non pas au Canada. Dans une certaine mesure, c'est assez surprenant car le professeur Jaques a commencé sa carrière universitaire à l'Université de Toronto. Il est actuellement directeur de l'École des Sciences sociales à l'Université Brunel d'Angleterre et il est retenu comme expert-conseil par la Glacier Metal Company.

La plupart des données qui sont à l'origine des positions du professeur Jaques sur la manière de réaliser une rémunération équitable proviennent des travaux qu'il a faits pour le compte de cette entreprise au sujet de ce qu'on appelle le « projet Glacier » qui est une série d'études relatives aux opérations de la compagnie.

HARKER, H. John, B.A. — Institut professionnel du Service public du Canada, OTTAWA.

<sup>1</sup> Elliot JAQUES, *Rémunération Objective*, Neuilly-sur-Seine, Éditions Hommes et Techniques, 1963, pp. 318.

L'apport qui est peut-être à lui seul le plus important du « projet Glacier » est la méthode dite de la période d'autonomie des initiatives pour mesurer les niveaux de travail et établir les structures équitables de rémunération.

Le professeur Jaques a défini la période d'autonomie des initiatives comme « une mesure du travail fondée sur un seul critère » qui, parce qu'elle n'est pas axée sur l'occupation, permet de faire des comparaisons entre les niveaux de travail dans diverses occupations. Le travail ainsi mesuré présente une corrélation élevée avec ce que le travailleur individuel estime constituer une juste rémunération pour ce travail. Par conséquent, il peut « faire voir la sorte de décisions qu'on peut prendre au sujet de la rémunération et que considéreront comme équitables ceux qui toucheront cette rémunération ».

Cela revient à dire que la période d'autonomie découle d'une mesure spécifique des tâches assignées à l'employé par son supérieur. Ce qui est mesuré est la plus longue période de temps durant laquelle on laisse l'employé exercer son jugement quant à l'équilibre de la rapidité et de la qualité lorsqu'il s'acquitte des tâches qu'on lui a confiées.

D'une manière superficielle, on pourrait dire que cette méthode tend à élever le degré de responsabilité qui n'est fréquemment que l'un des facteurs de la rémunération du travail au Canada.

Si l'on considère l'autre aspect de la définition donnée par l'auteur, soit l'appréciation individuelle d'une juste rémunération pour son travail, on ne peut éviter les conjectures.

Jaques dit que son concept de la juste rémunération découle d'une demande faite à l'employé, qu'il soit un travailleur manuel ou un chercheur scientifique, relativement à ce qu'il estime constituer une juste rémunération pour son travail, quelles que soient les autres satisfactions que ce travail lui procure. La validité des réponses à une telle question dépend peut-être dans une large mesure du caractère confidentiel du sondage. Quelle serait cette réponse si l'employé savait qu'elle servirait en quelque sorte à déterminer sa rémunération réelle ?

Cette méthode est certes tout à fait différente de la négociation collective qui est une caractéristique aussi importante des relations industrielles au Canada. Il ne fait aucun doute que l'idée est tout à fait hardie, mais il n'est pas aussi sûr qu'elle soit pratique. Tout récemment, le

professeur Jaques a fait une tournée au Canada afin de fournir une mise au point. Il s'est adressé à un grand nombre de fonctionnaires publics ; il a répondu à un certain nombre de questions, se servant d'exemples tirés de nombreuses études qui ont cherché à reproduire son système.

La première critique qu'on pourrait peut-être formuler pour montrer que sa méthode est peu pratique, c'est qu'elle semble avoir un caractère « politique ». Sa mise en pratique exigerait la formulation, d'une manière fort précise, d'une politique nationale des revenus. La chose est inacceptable en bien des endroits. En outre, qui, au gouvernement, voudrait prendre l'initiative d'abandonner la négociation et menacer ainsi la structure perçue des pouvoirs tant de l'employeur que des employés ?

Jaques admet qu'un gouvernement ne trouverait pas possible, politiquement parlant, d'appliquer sa méthode immédiatement et à l'échelle nationale, bien qu'on pourrait réaliser des progrès vers la création d'une ambiance plus réceptive.

Le Gouvernement du Canada songe peut-être à une application progressive lorsqu'il songe à reconsidérer l'à-propos de la négociation collective dans le cas de certains fonctionnaires scientifiques et professionnels.

Plusieurs d'entre nous, qui avons entendu le professeur Jaques au cours de sa récente tournée au Canada, n'étions pas tellement intéressés aux problèmes d'une politique nationale des revenus qu'aux données qui venaient appuyer la méthode. Durant un certain temps après qu'on eût annoncé la méthode dite de période d'autonomie, peu de données ont été publiées pour démontrer la corrélation entre ce qui était considéré comme une juste rémunération et la période d'autonomie.

Cette lacune a été comblée par la publication de données par Glacier Metal<sup>2</sup> et d'autres compagnies, allant, en termes d'emplois, des dactylos aux préposés à la gestion, aux vendeurs et aux chercheurs scientifiques. Dans ces données, les chiffres obtenus à l'égard de ce qu'on considérait comme la juste rémunération et la période d'autonomie concordaient dans la proportion de 90 pour 100.

---

<sup>2</sup> Elliot JAQUES, « Fair Pay: How to Achieve it », *New Society*, London, 27 Novembre, 1969. Le Professeur Jaques est retenu comme expert-conseil par la Glacier Metal Company.

Une autre étude<sup>3</sup> citée par le professeur Jaques et cette fois menée par une grande entreprise américaine a fait découvrir que la rémunération considérée comme juste et la période d'autonomie concordent dans la proportion de 85 pour 100 et une proportion pas beaucoup plus faible, soit 83 pour 100, a été constatée lors d'une étude faite à travers toute la Grande-Bretagne tout dernièrement<sup>4</sup>.

L'institution d'une telle méthode dans la détermination des traitements et salaires mettrait-elle un frein aux pressions en vue d'obtenir des relèvements de rémunération ? Ces pressions ont souvent pour objet : le maintien ou la suppression des écarts de rémunération.

Jaques fait observer que c'est exact et que l'objet de toute politique des revenus doit offrir une façon convenable d'établir et de rajuster les écarts de rémunération. À son avis, cela peut se faire au moyen d'une échelle équitable de rémunération pour le travail. Sur cette échelle, on trace une courbe fournie par les données qu'il a obtenues relativement à la rémunération considérée comme juste et à la période d'autonomie. Un employé à qui on confie des tâches d'un calibre supérieur (la période est plus longue) passe tout simplement à un point plus élevé de la courbe. Cela établirait ce que nous pourrions appeler un modèle d'équilibre des écarts, et fraierait la voie à des mesures convenables lorsque se produirait un changement général des conditions économiques : chacun toucherait la même augmentation en pourcentage sans déranger quelque modèle que ce soit.

Nous avons mentionné brièvement que cette méthode de calculer la rémunération objective serait difficile à appliquer au niveau politique. Que penser du niveau de la direction ?

Tout directeur délègue certaines de ses fonctions. Le principe fondamental de la période d'autonomie, c'est qu'une organisation efficace, bien au courant de la nécessité de rendre des comptes, doit être capable de préciser la somme de temps dont dispose son personnel pour exécuter des tâches. Cela est vrai, indépendamment de la personne, de la tâche ou du temps.

---

<sup>3</sup> Elliot JAQUES, « Fair Pay : How to Achieve it ». L'étude faite par Roy Richardson, chef de la gestion de la main-d'œuvre, Honeywell Corporation, Minneapolis, Minnesota.

<sup>4</sup> John S. EVANS, « Time-Span, the Neglected Tool », *Personnel Management*, London, Février, 1970, pp. 28-39, L'étude faite par George Krimpas, Robert Miller et John Evans de l'Université Brunel.

Le fait que certains rôles ne justifient pas autant cette vue du monde industriel tend à invalider les affirmations du professeur Jaques voulant que l'établissement de la rémunération sur la base d'un seul critère puisse réussir. Ainsi, comment peut-on rapporter sur la période d'autonomie le travail d'un pilote qui fait l'essai d'avions en définissant avec le moindrement d'exactitude ce qui est exigé du pilote ?

Par conséquent, même les meilleurs directeurs d'entreprises peuvent s'opposer à ce qu'on se fie à ce seul critère, mais il est d'autres raisons pour lesquelles il ne pourrait être instauré dans la pratique actuelle si l'on vise à développer la compréhension de l'équité que tous recherchent dans le domaine des relations industrielles.

De quelle façon au juste les éléments de ce système doivent-ils être pondérés, voilà une difficulté qui n'a peut-être pas de solution idéale. À l'heure actuelle, la négociation collective et l'arbitrage y jouent un grand rôle. Le fait qu'il en sera toujours ainsi est nettement mis en doute par les efforts stimulants du professeur Jaques et de ses disciples.

### **An Objective Method of Payment for Supervisory Personnel in Canada ?**

Professor Elliot Jaques, of Brunel University, has developed, out of his work as a consultant with the Glacier Metal Company, a way how to achieve equitable payment for labour.

At the centre of his system is the time-span of discretion method of measuring work. This single factor approach to measuring work is independent of occupations and thus its utilisation need not disturb differential balance patterns whenever a general change in economic conditions takes place.

Jaques claims that work measured by the time-span method correlates very highly with the individual's assessment of fair pay for that work. Thus, he hopes to introduce obvious equity into the industrial relations scene.

The claims made by Professor Jaques can be criticised on a number of grounds, among them political unreality, lack of data support, and inapplicability in the face of particular occupations. The strength of the criticisms which can be, and are, levelled at the time-span method may well prevent its application as an alternative to the collective-bargaining current in Canada today.

However, the impressive nature of the correlations cited by Professor Jaques clearly point in the direction of a profitable search for alternatives to Bargaining.